



## TALLER 5:

**El benchmarking, un paso más hacia la excelencia: la comparación de resultados de encuestas de satisfacción de usuarios y clima laboral.**



## II JORNADAS UNIVERSITARIAS DE CALIDAD Y BIBLIOTECAS

**“OBJETIVO: LA EXCELENCIA”. MÁLAGA, 20 Y 21 DE MAYO DE 2010**

**Antonio Martínez Olea.**  
**UNIVERSIDAD DE JAÉN**  
**Mayo 2010**

## EL BENCHMARKING, UN PASO HACIA LA EXCELENCIA...

El título propuesto por las Jornadas para este taller, plantea que abordemos un concepto de **BENCHMARKING COMO MEDIO PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA**.

En el contexto de estas Jornadas y en el de las herramientas de gestión que están utilizando las Bibliotecas Universitarias, podemos enfocar el **benchmarking como una herramienta complementaria o útil en la gestión de la calidad y la excelencia**.

### MI PRIMERA INTENCIÓN

Es que partiendo de una definición y dimensión del benchmarking, creo que hoy comúnmente aceptada, lo integremos en el marco global que proporciona el Modelo EFQM para **“ESTRUCTURAR Y DESARROLLAR LA EXCELENCIA SOSTENIDA”**.

## EL BENCHMARKING, UN PASO HACIA LA EXCELENCIA...

Pero también, las Jornadas nos pide algo más concreto: que abordemos un determinado aspecto del benchmarking, la **EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LOS CRITERIOS DE RESULTADOS DE CLIENTES Y PERSONAS**, a través de la herramienta de las encuestas de satisfacción y clima laboral.

### MI SEGUNDA INTENCIÓN

**ES DINAMIZAR LA REFLEXIÓN EN COMÚN DE USTEDES**, que son los que gestionan las Bibliotecas e impulsan la búsqueda de la excelencia, sobre la necesidad, posibilidad, objetivos y metodologías para realizar la evaluación comparativa de los resultados referidos.

# BENCHMARKING

- Aproximación al concepto de benchmarking.
- Evaluación comparativa.
- Utilización por las Bibliotecas Universitarias.
- Conclusiones del taller sobre las cuestiones planteadas.

## EL BENCHMARKING, UN PASO HACIA LA EXCELENCIA

Como cualquier concepto evolutivo y dinámico, **EL BENCHMARKING**, en cuanto que herramienta para la gestión, **PUEDA RESPONDER A DISTINTOS ENFOQUES**, dependiendo de los objetivos que persigamos, del uso que realmente hagamos e, incluso, de la metodología que al final apliquemos.

Sin embargo podemos estar de acuerdo que, en cualquiera de los enfoques que utilicemos, implica un cambio de mentalidad: la **PREDISPOSICIÓN A UNA MIRADA ABIERTA HACIA EL EXTERIOR**.

Esto, que sin duda es una obviedad, en mi opinión es el punto de partida esencial. Cuando iniciábamos en los servicios universitarios el aprendizaje hacia la calidad sabíamos que debíamos empezar **A ABANDONAR LA INTROSPECCIÓN** en la organización de los sistemas de trabajo. Mirar hacia fuera, mirar al cliente, mirar a la organización en su conjunto, mirar a todos los grupos de interés. Ahora, también, mirar a otros servicios y universidades.

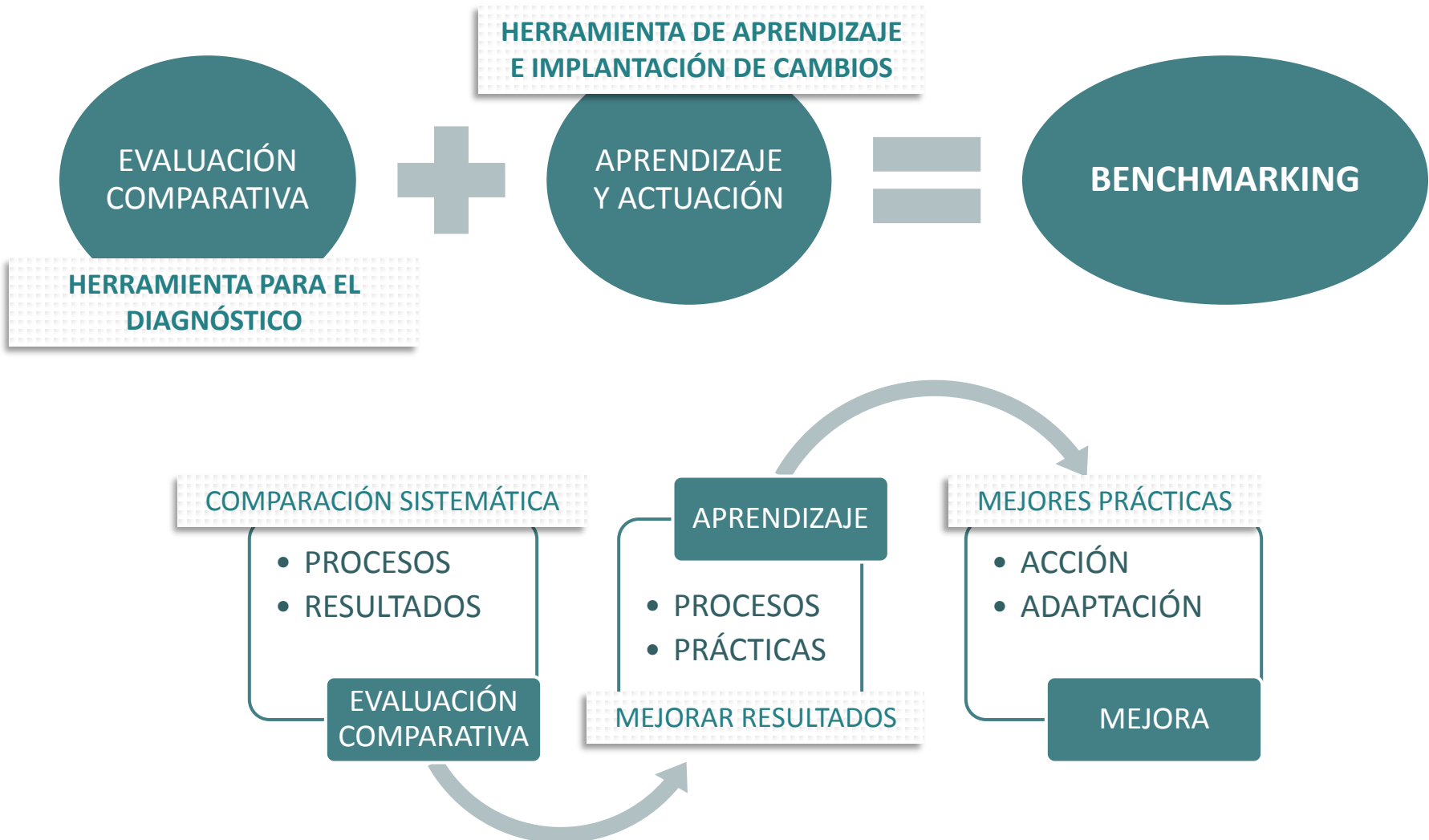


El benchmarking es un enfoque externo de las actividades internas para lograr una mejora continua.

**MIRAR FUERA PARA MEJORAR  
INTERNAMENTE.**

## EL BENCHMARKING, UN PASO HACIA LA EXCELENCIA

Con este enfoque que hemos establecido es posible ahora distinguir y preciar alguna cuestión.



## BENCHMARKING Y LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

PODEMOS ESTABLECER COMO CONCLUSIÓN DE ESTE ENFOQUE :

APRENDIZAJE  
ORGANIZATIVO

GENERACIÓN DE  
CONOCIMIENTOS

GENERACIÓN DE  
NUEVAS IDEAS

La esencia del benchmarking es el aprendizaje de cómo mejorar procesos, actividades y la gestión organizativa, y culmina con la implantación de un plan de acción que convierta el conocimiento adquirido sobre prácticas excelentes en mejoras internas.

Y QUE TAMBIÉN PODEMOS INICIARLO CON LA EVALUACIÓN COMPARATIVA :

Comparar una serie de indicadores cuantitativos que permita identificar resultados excelentes, pero fundamentalmente, las mejores prácticas que nos ayuden a identificar objetivos orientados a la mejora de la calidad.



## ANTES DE CONTINUAR EN EL ACTUAL NIVEL DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS QUÉ ENFOQUE DE BENCHMARKING NECESITAN O PUEDEN APLICAR.

- ✓ SÓLO COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CLAVES.
- ✓ COMPARAR LOS RESULTADOS CLAVES PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA.
- ✓ IDENTIFICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS QUE PUEDAN IMPLEMENTARSE PARA MEJORAR LOS RESULTADOS CLAVES.
- ✓ REALIZAR EN COMÚN UNA COMPARACIÓN SISTEMÁTICA Y ORDENADA DE OTRAS PRÁCTICAS.
- ✓ INCORPORAR DE MANERA SISTEMÁTICA EL APRENDIZAJE MEDIANTE EL BENCHMARKING PARA GENERAR CONOCIMIENTOS ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN.



## Y TAMBIÉN, PODEMOS PREGUNTARNOS

- ✓ DESEAMOS MEDIR LAS DIFERENCIAS Y COMPARTIR LOS DATOS.
- ✓ GESTIONAMOS CON CONOCIMIENTO NUESTROS PROCESOS PARA PREVER SUS RESULTADOS.
- ✓ APLICAMOS LA MEJORA CONTINUA DE FORMA SISTEMÁTICA.
- ✓ TENEMOS INTERÉS EN CONOCER CÓMO OTROS HAN LOGRADO UN NIVEL DE EXCELENCIA MAYOR.
- ✓ TENEMOS LA VOLUNTAD Y LAS CONDICIONES PARA ESTABLECER RELACIONES PERMANENTES DE COLABORACIÓN.
- ✓ TENEMOS ACTITUD Y CAPACIDAD PARA CUESTIONARNOS LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y LOS SISTEMAS DE TRABAJO, Y ACEPTAR EL CAMBIO.
- ✓ TENEMOS CAPACIDAD PARA GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE FORMA EFICAZ Y HACEMOS UN USO PRODUCTIVO DE ELLA, ES DECIR ESTÁ EXTENDIDA LA CULTURA DEL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN.

**DE LAS RESPUESTAS ANTERIORES: NECESIDADES, POSIBILIDADES, VOLUNTADES, INTENCIONES, RECURSOS, CAPACIDADES, COMPORTAMIENTOS, CULTURA DEL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS, DARÁ LA MEDIDA DEL ENFOQUE DE BECHMARKING POR EL QUE SE OPTE.**

**Y LO QUE CONSIDERO ESENCIAL**

**DETERMINARÁ EL ÉXITO SI UTILIZAMOS LA HERRAMIENTA Y OBTENDREMOS TODA LA POTENCIALIDAD QUE EL BENCHMARKING NOS PUEDE PROPORCIONAR EN NUESTRO PROPÓSITO POR LA EXCELENCIA.**

**¿Cuál es su opinión?**

**Que es la que interesa**

# EVALUACIÓN COMPARATIVA DE RESULTADOS EN EL MODELO EFQM

- Lectura personal de la evaluación comparativa de resultados en el Modelo EFQM.
- El atributo comparaciones del esquema REDER.
- Conclusiones.

EFQM-2010-

La excelencia es lograr y mantener niveles de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos los grupos de interés

### HERRAMIENTAS

MODELO EFQM

Metodología para determinar qué aspectos claves debemos mejorar y cómo se debe mejorar para alcanzar la excelencia sostenida

BENCHMARKING

EVALUAR EL GRADO DE EXCELENCIA



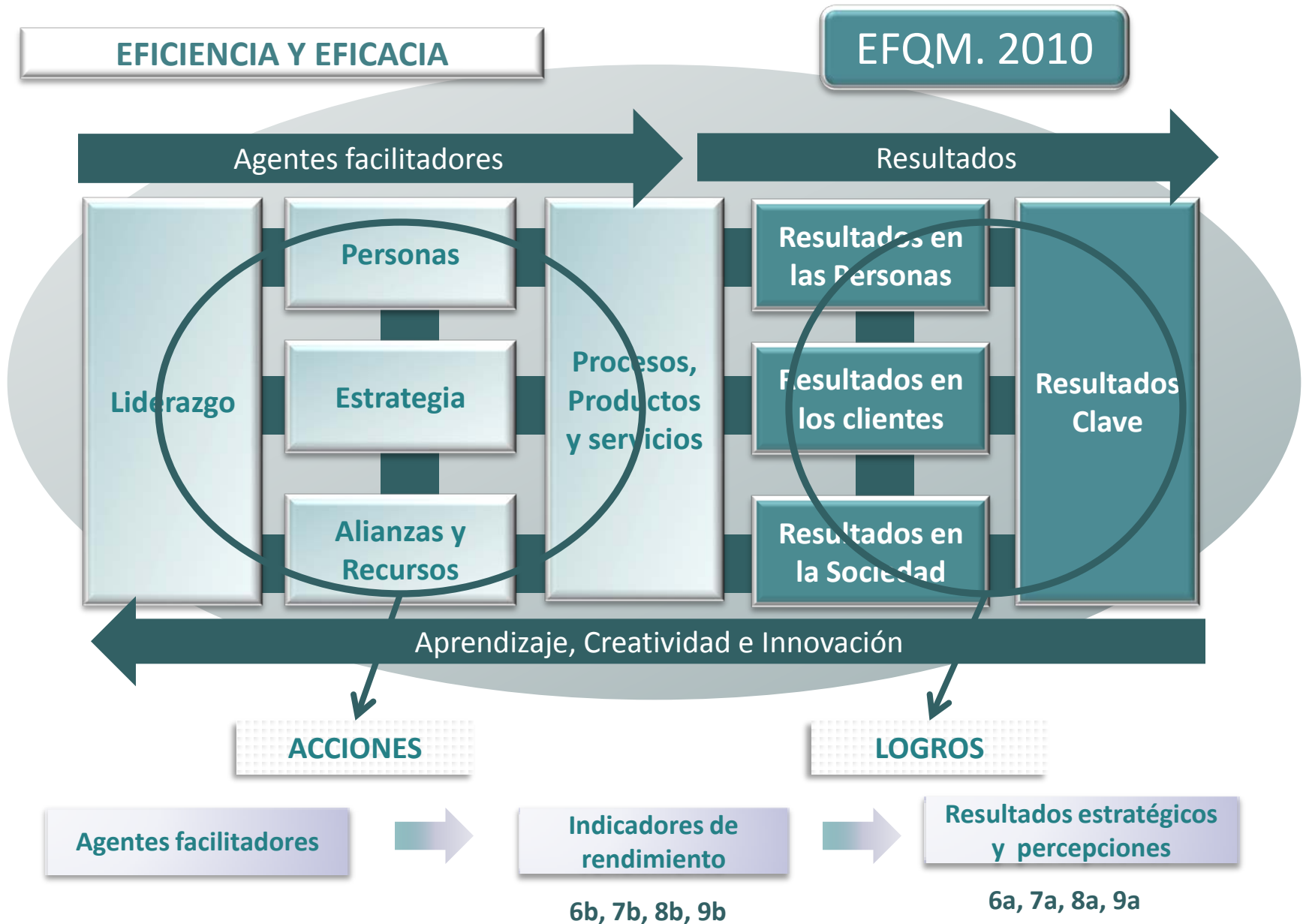
PROCESO DE EVALUACIÓN COMPARATIVA

GESTIONAR EL CAMBIO Y LA  
MEJORA CONTINUA

INNOVACIÓN  
←→  
EFICACIA Y EFICENCIA

PROCESO DE APRENDIZAJE EN LA  
APLICACIÓN DE PLANES DE MEJORA

El Modelo EFQM y la lógica REDER añade un lenguaje de gestión, que puede ser útil y necesario cuando dos o más organizaciones intercambian experiencias, métodos y resultados (benchmarking).



## BENCHMARKING Y LA EXCELENCIA EN LOS RESULTADOS

### LOGRAR RESULTADOS EQUILIBRADOS

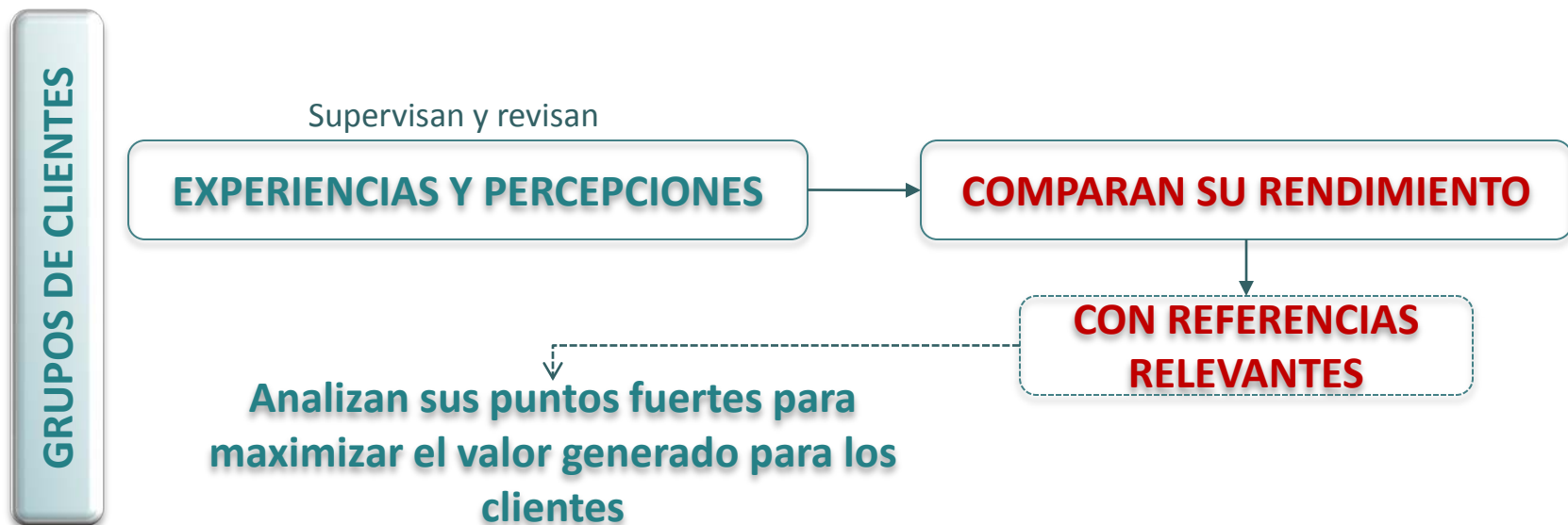
Las organizaciones excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su misión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.



## BENCHMARKING Y LA EXCELENCIA EN LOS RESULTADOS

### AÑADIR VALOR PARA EL CLIENTE

Las organizaciones excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.



## EXCELENCIA EN LOS RESULTADOS DE CLIENTES Y PERSONAS





# APLICACIÓN DE LA MATRIZ REDER EN EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE CLIENTES Y PERSONAS

## ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DATOS

COHERENCIA Y EQUILIBRIO ENTRE EL SISTEMA DE DATOS DETERMINADO POR LA ORGANIZACIÓN Y SU ANÁLISIS



**MATRIZ REDER****RELEVANCIA Y UTILIDAD**

Identificar y priorizar los **resultados claves** para cada grupo de interés.

Integración en la **estrategia** y en las políticas de apoyo adoptadas en relación con las **necesidades y expectativas** de los grupos de interés.

Entender las **relaciones** que existen entre los diferentes resultados relevantes elegidos y como inciden entre ellos.

Seleccionar datos que sean **coherentes y suficientes** con la finalidad y el objeto de los que se pretende medir (qué necesito conocer y para qué).

Los datos deben ser **oportunos, fiables y precisos, segmentados** según las necesidades que se tengan para su análisis.

**RENDIMIENTO**

Los resultados evidencia un **rendimiento bueno o sostenido**.

Los resultados responde a las estrategias y políticas de apoyo: se han establecido **objetivos adecuados y se alcanzan o superan**.

El **rendimiento de los resultados claves se comparan externamente** de acuerdo con un criterio de utilidad y búsqueda de referentes mejores. Las comparaciones **son favorables**.

Se comprenden las relaciones que existen (**causa/efecto**) entre los agentes facilitadores y los resultados claves de cada grupo de interés. Visualizándose que dicha relación permite un **rendimiento sostenido**.

## COMPARACIONES DE RESULTADOS

PERCEPCIONES

RENDIMIENTO

### SE COMPARAN LOS RESULTADOS CLAVES

- Identificados en las tendencias

### LAS COMPARACIONES SON ADECUADAS

- Criterio de selección y similitudes.

### LOS RESULTADOS COMPARADOS SE ALCANZAN

- Medir las diferencias.

PUNTUACIÓN  
REDER

### CRITERIO DE PROPORCIÓN

Perfil V 5.1. Avanzado

ATRIBUTOS	PONDERACIÓN
Medición + Ámbito	50%
Tendencias	12,5 %
Objetivos	12,5 %
Comparaciones	12,5 %
Causas	12,5 %

## CONCLUSIONES

Al utilizar el Esquema lógico REDER como un enfoque estructurado para analizar el rendimiento, se ha de establecer de forma clara el **equilibrio entre el análisis de los datos seleccionados y los patrones de estos datos**.

El análisis del rendimiento excelente ha de **incluir todos los atributos de los elementos de los criterios de resultados**.

El análisis del rendimiento excelente debe considerar la **evaluación comparativa de los resultados**, para fundamentar la identificación de las mejoras y objetivos.

**Sin la utilización de los referentes comparativos externos nuestra comprensión del nivel de excelencia alcanzado estaría limitado.**

Alguna experiencia en evaluación universitaria indica que **las comparaciones es el atributo menos desarrollado**, junto con los criterios y establecimientos de objetivos.

# LA COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y PERSONAS.

- Una visión externa y personal de la cuestión.
- Evaluación comparativa de la encuesta de satisfacción de clientes.
- Evaluación comparativa de la encuesta de satisfacción de personas.

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

# MEMORIA REBIUN-2008. II PLAN ESTRATÉGICO

**LÍNEA 3:** Potenciar, promover y **compartir recursos y experiencias** que favorezcan el desarrollo potencial de las personas que trabajan en las bibliotecas universitarias así como la calidad y mejora de la gestión y de los servicios universitarios.

## ALGUNA CONCLUSIÓN

I Jornadas universitarias de calidad

- La importancia de valorar la calidad del servicio prestado en función de la satisfacción de los clientes/usuarios.
- La apuesta por potenciar las posibilidades del Benchmarking.
- La valoración positiva de la metodologías prácticas de análisis de la satisfacción presentadas.

## LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS COMPRENDEN Y EXPRESAN LA NECESIDAD DE UTILIZAR LA EVALUACIÓN COMPARATIVA PARA SU GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS EXCELENTES. Y PARTEN DE ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES:

Las bibliotecas tienen claramente definidas sus **funciones** como servicio Universitario. Ha incorporado la **planificación estratégica**. Disponen de referentes para un modelo de biblioteca : **Centro de Recursos para el Aprendizaje “CRAI”**. Tienen identificado el cambio.

Las bibliotecas utilizan **herramientas para la gestión** de su calidad (cartas de servicios, gestión por procesos, gestión de competencias). Utilizan el **referente del Modelo EQM**. Y algunas (significativamente) **tienen reconocimientos externos**.

Disponen de **grupos de personas** integrados, **con cualificación profesional alta**, y un aceptable **nivel de participación** en la calidad.

Las bibliotecas tienen claramente identificados y segmentados su clientes principales y han realizado **encuestas de satisfacción de clientes** y encuestas de **clima laboral**.

Está extendida la cultura de la **auto evaluación**, la realización de **evaluaciones externas** y la aplicación de **planes de mejora**.

Está delimitado el alcance de un **benchmarking funcional** y genérico: no estamos en competencia, su objetivo es la búsqueda de mejores prácticas en un mismo sector en relación a las funciones y los resultados.

Está consolidada la participación en **redes** (REBIUN) y otros consorcios, así como el desarrollo de grupos y comisiones de trabajo en dónde se realizan **benchmarking**.

Están definidas **estrategias comunes** a través de REBIUN.

Está consolidada la **medición y análisis de resultados e indicadores de gestión**, incluidos indicadores de rendimiento en clientes y personas.

Disponen de **herramientas** informatizadas para la gestión de los datos y resultados.

Se disponen de **estudios, metodologías y experiencias** para analizar la calidad obtenida respecto a los clientes.

Se han realizado **acuerdos entre algunas bibliotecas** para realizar la evaluación comparativa de resultados.



## ENTONCES..., DEBEN EXISTIR DEBILIDADES Y AMENAZAS QUE IMPIDAN EXTENDER LA EVALUACIÓN COMPARATIVA A LOS RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y PERSONAS



RESPONDAMOS A LA SIGUIENTE PREGUNTA

NO HAY DUDA QUE UTILIZAMOS NUESTRAS REDES PARA PONER EN PARÁCTICA EL BENCHMARKIN CUANDO SE TRATA DE BUSCAR “SOLUCIONES COMUNES” EN LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS.

¿TENEMOS DUDAS DE LA CONVENIENCIA DE COMPARTIR LOS RESULTADOS DE SATISFACCIÓN QUE OBTEMOS DE NUESTROS CLIENTES Y DE LA GESTIÓN PROPIA O DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PERSONAS?

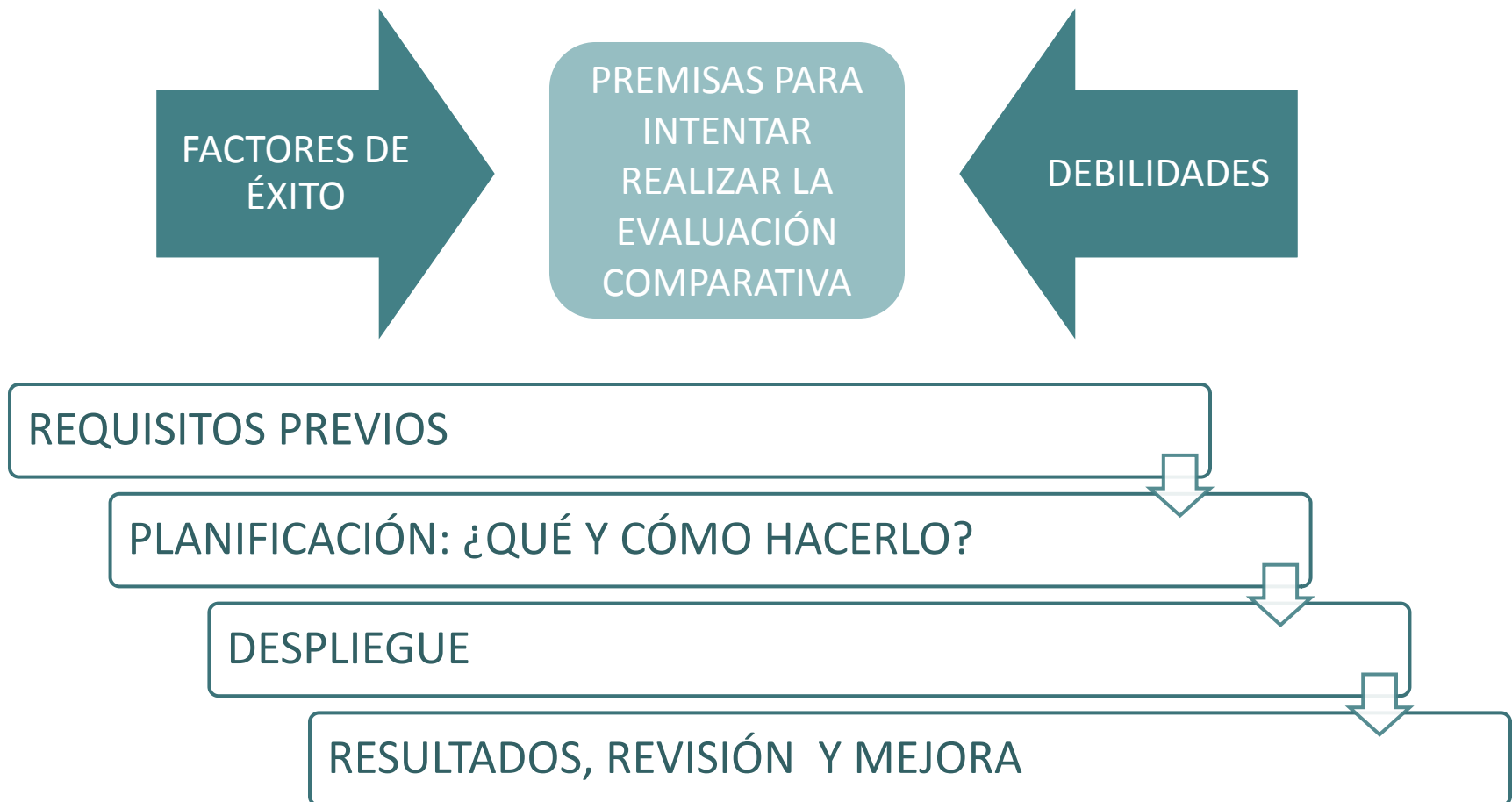
¿SON PROBLEMAS TÉCNICOS?

¿SON PROBLEMAS COMPETENCIALES?

O SIMPLEMENTE, NO ESTAMOS CONVENCIDOS QUE NOS APORTE ALGO PARA MEJORAR NUESTRA GESTIÓN.

# EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y PERSONAS.

## EXIGE UNA REFLEXIÓN DE CONTRASTE DE LAS BIBLIOTECAS



## REQUISITOS PREVIOS.

### Liderazgo

- Impulsar la iniciativa.
- Marco REBIUN u otras Redes.

### Objetivo

- Delimitar un objetivo básico: comparar resultados de percepción en ámbitos de clientes y personas.

### Finalidad

- Establecer el valor del objetivo: disponer de la comparación para aplicarlos a los sistemas de gestión de la calidad y al esquema de evaluación y reconocimientos externos.

### Predisposición

- Identificar qué Bibliotecas desean participar: comparten el objetivo y la finalidad.

### Participación

- ¿Es abierta a todas las Bibliotecas?
- ¿Exigimos un compromiso formal previo de participación?

### Grupo de Proyecto

- Constituir un grupo de proyecto que realice una propuesta técnica, que incluya todos los elementos de la planificación del proyecto.
- Proponer las opciones: Redes, Acuerdos Inter-bibliotecas...

## ALGUNAS CUESTIONES PARA COMPARAR LOS RESULTADOS CLAVES DE LOS CLIENTES

LAS BIBLIOTECAS DEBERÁN CONSENSUAR UN CUADRO COMÚN DE RESULTADOS CLAVES DE CLIENTES QUE LES PERMITA CONFECCIONAR LAS ENCUESTAS CUYOS DATOS VAN A SER OBJETO DE COMPARACIÓN

Un resultado clave ha de ser un factor crítico de éxito en la prestación de servicios o en algunas de sus características.

FACTORES  
CRÍTICOS DE  
ÉXITO

DIMENSIONES  
DE CALIDAD

RESULTADOS  
CLAVES

PRESTACIÓN DEL SERVICIOS

Análisis del **NIVEL DE SATISFACCIÓN** de las personas usuarias con los servicios en relación a sus expectativas previas

### MATRIZ DE RESULTADOS CLAVES DE CLIENTES

SERVICIO PRESTADO	GRUPO DE CLIENTES	PROCESO ASOCIADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE PROCESOS	INDICADORES CLAVES DE PERCEPCIÓN	INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO
SIMILITUD	SIMILITUD	SIMILITUD	SIMILITUD/ DIFERENCIAS	SIMILITUD/ DIFERENCIAS	SIMILITUD/ DIFERENCIAS

Es posible que puedan existir diferencias estratégicas entre las bibliotecas en relación con los resultados claves de clientes, pero la similitud de los servicios prestados, el criterio y segmentación de cliente/usuario (REBIUN), y una estructura de procesos que de alguna manera han de coincidir en algún nivel de desagregación, permite partir de un **NÚCLEO DE COINCIDENCIAS EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES**. Por ejemplo, partimos de indicadores de rendimiento de clientes en las estadísticas REBIUN.

LO IMPORTANTE ES IDENTIFICAR LAS SIMILITUDES QUE NOS PERMITA UN CIERTO NIVEL DE CONSENSO. ACEPTAR QUE PUEDAN HABER DIFERENCIAS.

## AGRUPACIÓN DE DATOS POR BIBLIOTECA

### MATRIZ DE RESULTADOS CLAVES DE CLIENTES

BIBLIOTECA	SERVICIO PRESTADO	GRUPO DE CLIENTES	PROCESO ASOCIADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE PROCESOS	INDICADOR ES CLAVE DE PERCEPCIÓN	INDICADOR ES CLAVE DE RENDIMIENTO

### COINCIDENCIAS

### CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN

#### Sensibilidad

- Grado en el que el indicador es relevante para la biblioteca.

#### Disponibilidad

- Grado en el que el indicador es de fácil obtención y elaboración.

#### Comparabilidad

- Grado en el que el indicador permite y es significativo para las comparaciones entre Bibliotecas.

### ASEGURAR

- ¿Están disponibles?
- ¿Son fáciles de conseguir?
- ¿Se pueden fijar objetivos?
- ¿Se pueden determinar relaciones de causalidad? (rendimiento-percepción)
- ¿Se pueden establecer tendencias?
- ¿Se pueden realizar comparaciones fiables?

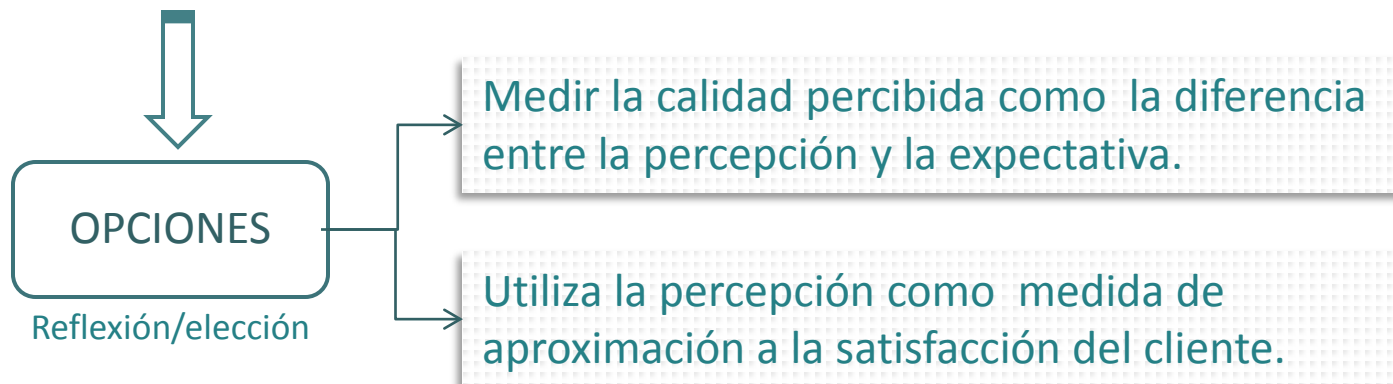
## IDENTIFICADOS LOS RESULTADOS CLAVES DE CLIENTES PODREMOS CONFECCIONAR EL MÉTODO DE MEDICIÓN Y EL MODELO TEÓRICO DE MEDICIÓN.

### MÉTODO DE MEDICIÓN

- Aceptamos que el método de medición directa más adecuado para la evaluación comparativa de resultados de percepción es la **ENCUESTA**, debemos, también (modelo EFQM), establecer las comparaciones de las medidas internas mediante los **indicadores de rendimiento**.

### MÓDELO TEÓRICO

- Definido por REBIUN: modelo LibQual. (Antecedentes Grupo de investigación SECABA) .



### VIABILIDAD

HACER EL ANÁLISIS DE LO CONVENIENTE, PRÁCTICO Y POSIBLE, LO DISPONIBLE ACTUALMENTE Y LA COMPATIBILIDAD INTERNA (UNIVERSIDAD).

## ¿ A QUÉ ME REFIERO CON LA EXPRESIÓN DE COMPATIBILIDAD INTERNA (UNIVERSIDAD)?

Las Universidades necesitan conocer los niveles de satisfacción de la prestación de servicios realizados y también **compararlos internamente**.

Normalmente se opta por realizar una **encuesta general** basada en cuestionarios que agrupan los ítems según las dimensiones de calidad comúnmente aceptadas (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, añadimos en la UJA, de forma específica, la información y participación), y se **segmenta por servicios**.

La generalidad **aporta valor de conocimiento**, pero **es limitada** para conocer de forma precisa qué resultados de clientes estamos obteniendo **en los procesos que gestionamos y los servicios asociados que prestamos**.

La cuestión que **se plantea** es si **individualizamos las encuestas** (establecemos un cuestionario específico para cada servicio) o **compatibilizamos la encuesta general con otras herramientas de obtención directa de niveles de satisfacción** (encuestas breves post-servicios).

Cuál es grado máximo de **saturación de las encuestas**. Es decir, cuántas veces le pedimos a los usuarios que nos indiquen su grado de satisfacción.

A todos nos está preocupando **los índices de respuestas**. Incluso nos podemos cuestionar si realmente los porcentajes que obtenemos son válidos para obtener conclusiones y poder actuar.



## DISEÑO DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN COMPARATIVA DE RESULTADOS DE CLIENTES.

### ETAPAS Y METODOLOGÍA

#### DISEÑAR DE LA ENCUESTA

- Resultados claves/preguntas/escalas de respuestas y valoración/redacción de cuestionarios.

#### VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

- Test previo de comprensión/análisis de las propiedades: validez y fiabilidad.

#### APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

- Plan de muestreo.
- Recogida de datos: método, herramientas.

#### ANÁLISIS DE LOS DATOS

- Análisis estadístico y representación gráfica.
- Análisis cualitativo. Conclusiones y actuaciones.

### FACTORES DE ÉXITO

GRUPO DE TRABAJO: RESPONSABLES DE CALIDAD DE LAS BIBLIOTECAS Y ESPECIALISTAS TÉCNICOS EN SISTEMAS DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA ENCUESTAS Y LA INFORMACIÓN (REBIUN)

CONSENSO Y COMPROMISO FORMAL DE PARTICIPACIÓN. CÓDIGO ÉTICO Y DE CONFIDENCIALIDAD

## EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE PERSONAS. ALGUNAS CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS.

Algunos de los aspectos que hemos comentado son de aplicación para establecer la evaluación comparativa en los resultados claves de las personas, sin embargo debemos considerar los aspectos específicos.

MODELO EFQM

ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que la integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.

GRUPO DE INTERÉS



## VISIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EXCELENTE DE LAS PERSONAS



**RESULTADOS CLAVES**



**Percepciones e indicadores que integren todos los aspectos relevantes sobre la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de las estrategias de recursos humanos, su política de apoyo y sus procesos.**

## **ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS RESPECTO A LA EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA ENCUESTA DE PERSONAS.**

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ESTÁ ATRIBUIDA COMPETENCIALMENTE, POR LO QUE SE REALIZA DE FORMA CENTRALIZADA EN LAS UNIVERSIDADES.

LO USUAL ES QUE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO SEAN GENERALES DE LA UNIVERSIDAD, AUNQUE ES FRECUENTE QUE SE SEGMENTEN POR UNIDADES O SERVICIOS .

En las evaluaciones y memorias de excelencia de los servicios universitarios, es frecuente que se limite el análisis del criterio 3 de personas cuando se realiza exclusivamente desde la perspectiva interna del servicio. Se suele omitir todos los aspecto relevantes de la gestión integrada de las personas.

EN MI OPINIÓN, DEBE QUEDAR INTEGRADA TODOS LOS ÁMBITOS DE GESTIÓN, EN ALGUNOS CASOS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA EVALUADA, EN OTROS INCORPORANDO LA PERSPECTIVA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD, CUYAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE APOYO AFECTAN A TODAS LAS UNIDADES. ESTE HA SIDO EL CRITERIO DE LA REVISIÓN DE LA HERRAMIENTA PERFIL.

## ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS RESPECTO A LA EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA ENCUESTA DE PERSONAS.

Podemos considerar para este ámbito de comparaciones **dos opciones**.

LA EVALUACIÓN COMPARATIVA DE RESULTADOS PODRÁ BASARSE EN LOS **ELEMENTOS COINCIDENTES** DE LAS RESPECTIVAS ENCUESTAS QUE REALIZAN LA UNIVERSIDADES.

LA EVALUACIÓN COMPARATIVA DE RESULTADOS PODRÁ REALIZARSE MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE UNA **ENCUESTA ESPECÍFICA** ENTRE LAS BIBLIOTECAS .

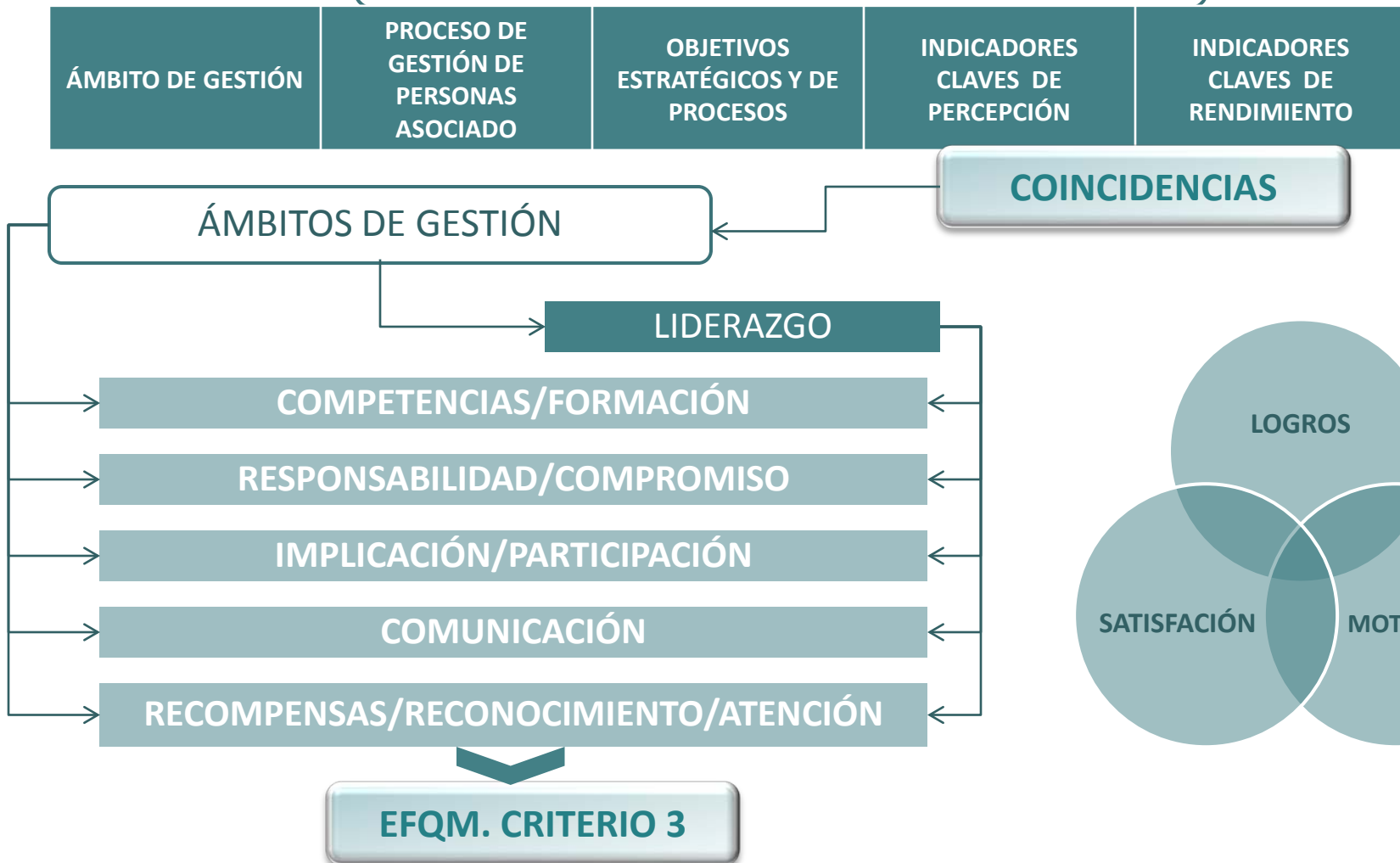
- AGRUPACIÓN DE LOS ÍTEMS EN ASPECTOS RELEVANTES.
- LOS RESULTADOS SE PRESENTAN CON VALORES “ MEDIOS” DE SATISFACCIÓN AGRUPADOS.
- IDENTIFICACIÓN DE ÍTEMS CON IDENTIDAD SUSTANCIAL, AUNQUE LA REDACCIÓN DE LA PREGUNTA PUEDA SER DIFERENTE.

- EL PROCESO PODRÍA SER SIMILAR AL DE LA ENCUESTA DE CLIENTES.
- AUNQUE, QUIZÁS, LAS ESPECIFICIDADES DE ESTE ÁMBITO EXPLIQUEN LA DESIGUALDAD DEL NÚMERO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DE REBIUN ENTRE CLIENTES Y PERSONAS.

SEGUIMOS ESTA OPCIÓN

## AGRUPACIÓN DE DATOS POR BIBLIOTECA

### MATRIZ DE RESULTADOS CLAVES DE PERSONAS



## ÉSTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE ÍTEMS DE LA ENCUESTA DE LAS PERSONAS

Consiste en identificar y analizar las estructuras de las encuestas que realiza cada Universidad y de las que se disponen de datos segmentados para la Biblioteca. La identificación puede realizarse por bloques agrupados, si se disponen de resultados globales por bloque, o por ítems, según un criterio de identidad sustancial.



## **ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE PERSONAS DE LA UNIVERSIDAD DE JÁEN.**



## ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE LA UJA.

La estructura de la encuesta de clima laboral de la Universidad de Jaén, pretende incorporar todos los elementos relevantes de la gestión de las personas, siguiendo el referente EFQM.

### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

MENSAJE	DATOS DE SEGMENTACIÓN (profesional y por sexo)	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN	EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO EN SU SERVICIO/UNIDAD	OPINIÓN GENERAL SOBRE EL SERVICIO/UNIDAD	Cuestión que considere de interés o sugerencia de mejora del cuestionario.
---------	---	------------------------------	---	--	--

La encuesta de satisfacción que le presentamos responde **al Modelo EFQM de Excelencia en la Gestión**, que establece en el criterio 7 que las "Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran". Dichos resultados son consecuencia de las políticas, estrategias y gestión respecto de las personas, tal como propone el criterio 3 del Modelo. Asimismo, en el criterio 1 se resalta la importancia de la acción del liderazgo y su evaluación. En cualquier caso, **el sentido principal de la encuesta que le presentamos es obtener los datos sobre satisfacción para, tras su análisis, identificar las mejoras necesarias, en el marco de la mejora continua que persigue el Plan para la Calidad de los Servicios Universitarios.**

## ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE LA UJA.

### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES.

1. DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO.

2. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

3. PARTICIPACIÓN.

4. FORMACIÓN/EVALUACIÓN.

5. RELACIONES INTERNAS DE TRABAJO.

6. COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

7. PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA.

8. RECOMPENSAS, RECONOCIMIENTOS Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS

9. VALORACIÓN GENERAL

**LA VALORACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN SE REALIZA MEDIANTE LA SIGUIENTE ESCALA:**

#### **Valores que indican insatisfacción**

Valor 1: Nada o muy insatisfecho.

Valor 2: Poco o insatisfecho.

#### **Valores que indican satisfacción**

Valor 3: Algo satisfecho.

Valor 4: Bastante satisfecho.

Valor 5: Mucho o muy satisfecho.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

C: comparativa con otra Universidad.

CG: comparativa con encuesta general (Evaluación UCUA).

M/S: Propuesta asignación ítems- Factor motivación/Factor satisfacción.

ÁMBITO Propuesta de identificación criterio y subcriterio EFQM.

C	CG	M/S	Ámbito	ítems
---	----	-----	--------	-------

### 1. DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO.

		M	3a,3c, 1b-5a	Conocimiento que tiene de las funciones y responsabilidades asignadas al puesto de trabajo que desempeña.
		M	3b,3c,1d,2d,	Conocimiento que tiene de los objetivos o metas (resultados planificados o previstos del puesto) que tiene que obtener en el desempeño de su puesto de trabajo, en el contexto de los objetivos de su Servicio/Unidad.
		S	3a,1b,2d,5a	Grado de satisfacción respecto a los métodos que le han proporcionado para realizar su trabajo con eficacia (información proporcionada, procesos y procedimientos implantados en su Unidad).
		M	3c,1a,1b	Posibilidad de creatividad (nuevas ideas) e innovación (aplicación práctica de nuevas ideas) en el desempeño de su puesto de trabajo.
		M	3c,1a,	Grado de autonomía y responsabilidad propia en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.
		M	3a,3b	Posibilidad de aplicar sus conocimientos, capacidades y habilidades personales a través del trabajo que desarrolla.
		S	3a,5a	Grado de ajuste entre la carga de trabajo asignada y la duración de la jornada.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

### 2. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

		S	3e	Desarrollo de la prevención de riesgos laborales (información y formación sobre los riesgos, medidas de prevención adoptadas, equipos de protección individual, medidas de emergencia, etc.) en relación con su puesto de trabajo.
		S	3e	Condiciones físicas del lugar de trabajo (ventilación, temperatura, luminosidad, espacio para trabajar, etc.).
		S	3e	Recursos de equipamiento, materiales y tecnológicos (despacho, suministros de oficina, medios para la comunicación, etc.).
		S	3e,4d	Recursos informáticos (hardware y software).
		S	3e	Organización y distribución horaria de la jornada de trabajo que realiza.

### 3. PARTICIPACIÓN.

		M	3c,1d,2d	Participación personal en el establecimiento de los objetivos o metas (resultados planificados o previstos) que han de obtener en el puesto de trabajo que desempeña, en el contexto de los objetivos de su Servicio/Unidad.
		M	3a,3c,1d,	Participación personal en las decisiones que afectan al desempeño de su puesto de trabajo.
		M	3c,1d,5b,	Facilidades para participar en equipos de mejora y realizar propuestas de mejora sobre el funcionamiento de la Unidad

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

### 4. FORMACIÓN/EVALUACIÓN.

		M	<b>3b</b>	Grado de identificación de los conocimientos y las capacidades necesarias para el desarrollo del puesto trabajo.
		M	<b>3b,1d</b>	Participación personal en la identificación de las necesidades de formación para el desempeño del puesto de trabajo.
		M/S	<b>3b,1d</b>	Facilidades y apoyo recibido en su Unidad para adquirir nuevos conocimientos y capacidades y participar en las acciones formativas.
		M/S	<b>3b</b>	Oferta formativa (formación general) que le facilita la Universidad.
		M/S	<b>3b</b>	Oferta formativa (formación específica para su puesto de trabajo) que le facilita la Universidad.
		M	<b>3b</b>	Aprendizaje obtenido en las acciones formativas en las que ha participado.
		M	<b>3b</b>	Aplicabilidad de la formación recibida para desempeñar adecuadamente las funciones y responsabilidades asignadas.
		M	<b>3b</b>	Los procesos realizados para evaluar el desempeño de su puesto de trabajo (evaluación de su actividad, evaluación de sus resultados y evaluación de sus competencias).

### 5. RELACIONES INTERNAS DE TRABAJO.

		S	<b>3c,1d</b>	Grado de cooperación, apoyo y desarrollo del trabajo en equipo entre las personas de la Unidad en el desempeño del trabajo.
		S	<b>3d,4e</b>	Grado en el que se comparte los conocimientos entre las personas de la Unidad.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

### 6. COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

		M	3d	Adecuación de la comunicación interna a las necesidades y estructura de la Unidad.
		M	3d	Eficacia de los canales, medios y métodos utilizados para desarrollar la comunicación interna.
		M	3d,1d	Fluidez de la comunicación interna vertical (responsable hacia el resto de las personas y de las personas hacia el responsable).
		M	3d,	Fluidez de la comunicación interna horizontal (entre las personas que trabajan en la Unidad).
		M	3d,2d	La información institucional (Universidad) que le proporcionan es adecuada y la recibe con fluidez.

### 7. PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA.

		M	3a	Perspectivas o posibilidades actuales de promoción (de grupo o puesto) que le ofrece la Universidad.
		M	3a	Perspectiva actual sobre sus posibilidades de promoción en el ámbito de la Unidad.
		M	3a	Posibilidades que ha tenido para desarrollar su carrera profesional desde su incorporación a la Universidad.
		M	3a,1d	Apoyo y facilidades recibidas por la Universidad para la promoción y desarrollo de su carrera profesional.
		M	3a	Garantías de equidad e igualdad de oportunidades en el desarrollo de su carrera profesional.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

## 8. RECOMPENSAS, RECONOCIMIENTOS Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS

		S	3e	Retribuciones recibidas en relación al trabajo desempeñado.
		S	3e	Retribuciones recibidas en comparación con otras organizaciones (públicas).
		S	3e	Adecuación de las retribuciones a la distribución de funciones y responsabilidades.
		M	3e	Reconocimientos no retributivos recibidos en la Unidad (felicitaciones, menciones, elogios, compensaciones no monetarias, etc.).
		M	3e	Reconocimientos no retributivos recibidos por la Universidad (reconocimientos de los servicios prestados, felicitaciones, menciones, elogios, compensaciones no monetarias, etc.).
		S	3e	Beneficios sociales establecidos por la Universidad (Plan de acción social, atención sanitaria, guarderías, premios por jubilación, fomento actividades deportivas y culturales, fondos de pensiones, conciertos con empresas para obtener beneficios, otras atenciones sociales.).
		S	3e	Permisos, licencias, vacaciones y periodos de descanso de los que puede disfrutar.
		S	3e	Medidas de conciliación de la vida familiar y laboral que aplica la Universidad

## ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE LA UJA.

### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUE 9 VALORACIÓN GENERAL.

#### 9.VALORACIÓN GENERAL

##### Nivel general de satisfacción.

**Grado general de motivación.** (La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Las prácticas de gestión que inciden en la motivación de las personas trabajadoras son: formación y capacitación, delegación de responsabilidades, participación e implicación, comunicación, recompensas, reconocimientos y atenciones sociales).

##### Grado de implicación personal con la Universidad.

(Representa su compromiso con la organización en términos del grado en el que usted se identifica con la Universidad y desea seguir participando activamente en ella).

**Grado de implicación personal con su Servicio/Unidad y puesto de trabajo.** (Grado en que usted se implica en sus tareas e invierte tiempo y energías en ellas).

**LA VALORACIÓN SE REALIZA  
MEDIANTE LA SIGUIENTE  
ESCALA:**

- 1 (Nada motivado o implicado);
- 2 (Poco motivado o implicado);
- 3 (Algo motivado o implicado);
- 4 (Bastante motivado o implicado);
- 5 (Muy motivado o implicado).



## ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE LA UJA.

### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUE 10. EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO

**Le pedimos que responda a las preguntas del cuestionario VALORANDO DESDE SU CONOCIMIENTO Y PERSPECTIVA PERSONAL LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO RESPECTO AL MÁXIMO RESPONSABLE DE SU SERVICIO O UNIDAD SOBRE LAS PRÁCTICAS QUE SE ESPECÍFICAN.**

**LA VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO SE REALIZA MEDIANTE LA SIGUIENTE ESCALA:**

Valor 1: Nada.

Valor 2: Poco.

Valor 3: Algo.

Valor 4: Bastante.

Valor 5: Mucho.

## 10. EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO DEL MÁXIMO RESPONSABLE DEL SERVICIO/UNIDAD.

		M	1d,3d	Prácticas de comunicación personal de la misión, visión, valores, estrategias, objetivos del Servicio/Unidad, objetivos o metas de los puestos de trabajo.
		M	1a	Referente como modelo de actitud y comportamiento en la implantación de la cultura de la calidad y excelencia en el Servicio/Unidad.
		M	1b,1d,5a	Prácticas y métodos de organización y distribución del trabajo en el Servicio/Unidad para facilitar la eficacia en la prestación del servicio y la consecución de los objetivos.
		M	1d,3d	Actitudes en la comunicación (accesibilidad, escucha de manera activa opiniones sobre funcionamiento del servicio y el trabajo desarrollado, valora las sugerencias propuestas),
		M	1a,3c	Actitudes y acciones para delegar y facilitar la autonomía y responsabilidad propia en el desarrollo del trabajo.
		M	1a,1d,3c,5b	Actitudes y acciones para motivar y facilitar la participación de las personas en las actividades de mejora.
		M	1a,3c	Actitudes y acciones para impulsar en el Servicio/Unidad la colaboración y el trabajo en equipo.
		S	1e,3c	Prácticas y acciones para apoyar y facilitar la participación de las personas y los equipos de trabajo en los cambios (de organización y métodos de trabajo) que se producen en el Servicio/Unidad.
		M	1a,1b,3c	Actitudes y acciones para impulsar en el Servicio/Unidad la creatividad y la innovación.
		M	1d,3b,3e	Prácticas y acciones para apoyar y facilitar la participación de las personas y los equipos de trabajo en los cambios (organización y métodos de trabajo) que se producen en el Servicio/Unidad.
		M	1d,3c,3e	Acciones de reconocimiento por el trabajo realizado y los esfuerzos por la mejora del Servicio/Unidad.
		M	1d,3a	Prácticas y acciones para fomentar y promover la igualdad de oportunidades, la equidad en la gestión y trato con las personas del Servicio/Unidad.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUE 11. OPINIÓN GENERAL SOBRE EL SERVICIO/UNIDAD.

**Le pedimos que responda a las preguntas del cuestionario VALORANDO DESDE SU CONOCIMIENTO Y PERSPECTIVA PERSONAL SU OPINIÓN SOBRE SU SERVICIO O UNIDAD RESPECTO A LAS CUESTIONES QUE SE ESPECÍFICAN .**

**LA VALORACIÓN DE OPINIÓN  
GENERAL SOBRE EL  
SERVICIO/UNIDAD SE REALIZA  
MEDIANTE LA SIGUIENTE  
ESCALA:**

Valor 1: Nada.  
Valor 2: Poco.  
Valor 3: Algo.  
Valor 4: Bastante.  
Valor 5: Mucho.

### 11. OPINIÓN GENERAL SOBRE EL SERVICIO/UNIDAD.

			2d	Considera que los objetivos de su Servicio/Unidad están alineados con la misión, visión, valores y Plan Estratégico de la Universidad.
			5c	Considera que en su Servicio/Unidad está implantada la orientación al cliente (prestar un servicio de calidad a los usuarios).
			5e	Considera que la comunicación e información a los usuarios es un objetivo esencial en su Servicio/Unidad
			4a	Considera que su Servicio/Unidad desarrolla la comunicación y relaciones eficaces con otros Servicios/Unidades para la consecución de objetivos comunes.
			5a	Considera que en su Servicio/Unidad está implantado un sistema de gestión de calidad orientado a la mejora continua.
	S		1c,3a,3e,4d	Considera que en su Servicio/Unidad se desarrollan actitudes y valores de responsabilidad social (protección del medio ambiente, seguridad y prevención, accesibilidad, igualdad, etc.).

## PRESENTACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA DE PERSONAS.

					Antigüedad			Sexo
Régimen Jurídico			Tipo de Contrato		Años			
Funcionario			Fijo		En la Universidad			
Laboral			Interino/Temporal		En la Unidad			
Valores Perdidos			Valores Perdidos		En el puesto			

FRECUENCIAS ABSOLUTAS						FECUENCIAS RELATIVAS						MEDIAS ESTADÍSTICAS			
1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	N	Media	Desv. Típica	Mediana	Moda
ÍTEMS															
TOTAL BLOQUE															

Insatisfacción en % (1+2)		Satisfacción en % (3+4+5)	

ÍTEMS

TOTAL  
BLOQUE

# ALGUNAS REFLEXIONES FINALES.

## ALGUNAS REFLEXIONES PARA COMPARTIR

LA ENCUESTA COMPARADA ES SÓLO UN MEDIO

LOS RESULTADOS COMPARADOS INDICAN UN POSICIONAMIENTO EN EL NIVEL DE EXCELENCIA ALCANZADO

NO ES UN DESCRÉDITO NO SER EL MEJOR, EL DESCRÉDITO ES NO APRENDER Y AVANZAR PARA MEJORAR Y CONSEGUIR RESULTADOS EXCELENTES.

TODOS TIENEN ALGUNA BUENA PRÁCTICA QUE COMPARTIR. UTILICEMOS LAS COMPARACIONES DE RESULTADOS PARA IDENTIFICARLOS.

Cuando se evalúa, después de aplicar el marco conceptual y el esquema lógico REDER, el evaluador no puede impedir tener una sensación: es el grado de credibilidad que sobre la gestión excelente le proporciona el ámbito evaluado, fundamentalmente el convencimiento de las personas.

**ANOTAREMOS SUS CONCLUSIONES Y  
OPINIONES.**

MUCHAS GRACIAS  
POR SU ATENCIÓN



UNIVERSIDAD DE JAÉN

ANTONIO MARTÍNEZ OLEA

Asesor Técnico del Servicio de Planificación y  
Evaluación

Edificio Rectorado, Dependencia B1-105

Teléfono: 953 21 22 45

E-mail: [amolea@ujaen.es](mailto:amolea@ujaen.es)